

# Trabajo Fin de Grado

Economía creativa e Innovación social:  
El proceso creativo en un ecosistema de innovación

Autor/es

Amelia Huertos Múgica

Director/es

David Pac Salas

Facultad de Economía y empresa

2017

**Autor:** Amelia Huertos

**Director:** David Pac Salas

**Título del trabajo:** Economía creativa e Innovación social: El proceso creativo en un ecosistema de innovación

Creative Economy and social innovation: The creative process in an innovation ecosystem

**Modalidad:** Trabajo Académico

**Titulación vinculada:** Grado en Marketing e Investigación de Mercados

A pesar de formar parte de la naturaleza humana, el concepto de creatividad ha sido ignorado durante mucho tiempo, sin embargo, hoy en día parece imprescindible en el mundo de la empresa, donde se percibe como un valor diferenciador.

En este trabajo, investigamos el concepto de creatividad y las aplicaciones y consecuencias que esta tiene en la economía, poniendo especial atención en el concepto de economía creativa. Estudiamos la relación entre la economía creativa y la innovación social, y el papel transformador que estos dos conceptos tienen en la sociedad.

Para observar cómo estos conceptos se aplican en un contexto real, examinaremos el caso concreto del proceso de gestación de la idea de un medio digital y la transformación que esta va teniendo dentro de un “ecosistema” de innovación y creatividad, como es La Colaboradora perteneciente a Zaragoza Activa.

Even though the concept of creativity is a part of human nature, it has been forgotten for ages. Nowadays it seems to be in everyone’s mouth, seen as an adder of value in business matters.

During this project, we take a deep look into the creativity concept, applications and consequences, and how it changed over the years. Making special attention on the concept of creative economy. We’ll study the relationship between Social innovation and creative economy and the transformative power this two concepts have in society.

To be able to observe how these two concepts apply from the theoretical aspect to reality, we’ll have a look into a real case, the process of creation of an online media project and how it works inside an innovation “ecosystem” as La Colaboradora of Zaragoza Activa is.

## Índice

Capítulo I. Introducción.....	3
Capítulo II. Marco Teórico.....	5
Capítulo III. Metodología.....	14
Capítulo IV. Estudio de Caso: El proceso creativo en el ecosistema La Colaboradora.....	17
A. La colaboradora como ecosistema.....	17
B. Proceso creativo de un proyecto de Medio digital. ....	24
1. Preparación .....	25
2. Incubación.....	27
3. Intuición .....	28
4. Evaluación .....	29
5. Elaboración .....	30
Capítulo V. Conclusiones.....	32
Bibliografía.....	34
ANEXOS.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Anexo I: CANVAS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Anexo II: Entrevistas personales. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Índice Ilustraciones

1 Mapa Comic ZAC. Diseño: Dani García Nieto y Miguel Ángel Hernández.....	18
2 Foto espacio Coworking (elaboración propia) .....	21
3 Foto espacio planta 3.(Elaboración propia).....	22
4 Ilustración extraída del manual de la colaboradora .....	23
5 Sesión Canvas Eduardo y Valentín .....	24
6 Índice de Inversión Publicitaria 2016 de Media Hotline y Arce Media .....	26
7 CANVAS finalizado sesión Co-Diseño .....	29

## Capítulo I. Introducción.

Vivimos en sociedades complejas y diversas, en continuo cambio. Una sociedad amenazada por la desigualdad, potencializada desde la última crisis económica. Hay que transformar la sociedad, para adaptarse a nuevos agentes como la globalización, internet, las energías verdes... que cambiaran la forma de consumir y de comportarse de la sociedad. Es importante realizar avances con alto contenido social, buscar un nuevo modelo, una nueva forma de hacer las cosas. Innovar. Reinterpretar los modelos económicos, potenciando las capacidades individuales como la creatividad y que a su vez estos individuos, generen redes a través de la colaboración, capaces de transformar la sociedad.

El objetivo de este trabajo de fin de Grado, es indagar e investigar el concepto de creatividad, las aplicaciones y consecuencias que esta tiene en la economía. Investigamos la relación entre la economía creativa y la innovación social, el papel transformador que estos dos conceptos tienen en la sociedad.

Observaremos el proceso de gestación de una idea y la transformación de esta en un proyecto concreto, analizando un proceso creativo dentro de un “ecosistema” de innovación y creatividad, como es La Colaboradora perteneciente a Zaragoza Activa.

Las preguntas que tratamos de responder con este trabajo son:

1. ¿Cuál es la relación entre creatividad e innovación?
2. ¿Qué influencia tiene La Colaboradora de Zaragoza activa como lugar de gestación de innovación social y nuevos proyectos?
3. ¿Cómo sectores de gran capacidad creativa, en este caso el mundo de la comunicación, se desarrollan dentro de ecosistemas de innovación social?

Poco conocemos a cerca de la economía creativa, tipo de economía que la ONU clasifica como una opción factible de desarrollo<sup>1</sup> y nos encontramos en un país, que tiene la necesidad de encontrar sectores que consigan aportar un modelo de desarrollo más competitivo. Dada a la poca información que tenemos a cerca de este tipo de economía, se realiza este trabajo, para comprender que es, como y donde se produce y cuál es su relación con la innovación social. Para entender su relación, centraremos el estudio en los espacios de innovación social que realizan estrategias de ciudades creativas, fomentando proyectos y apoyando a emprendedores locales.

---

<sup>1</sup>(Naciones Unidas, 2010)

Para ello, comenzaremos primero con una breve descripción del concepto de creatividad, su evolución a lo largo de la historia y las diferentes visiones según el campo de investigación. Una vez introducido el concepto, pasaremos a desarrollar el concepto de economía creativa y trataremos de enlazar el término con la innovación social.

A continuación, se procederá a explicar el estudio de caso, la creación de la idea inicial de un medio de comunicación online y su evolución a través de La Colaborador como espacio de impulso de la innovación social. Caso que he estudiado a través de un proceso de observación y entrevistas personales realizadas a los emprendedores.

## Capítulo II. Marco Teórico

Los avances en tecnología, la globalización, las nuevas formas de comunicación, el cambio climático, las crisis económicas, han hecho que en los últimos años la sociedad haya experimentado rápidos y numerosos cambios. Como consecuencia la economía, el consumo y la forma de percibir las cosas han cambiado. En este apartado expondremos nuevas formas para adaptarse a los cambios y transformar los espacios urbanos a esta nueva realidad, a través de conceptos como la creatividad y la innovación social.

La creatividad ha sido durante mucho tiempo, un concepto poco estudiado. Forma parte de lo que nos define como seres humanos, y está presente en nuestras vidas, desde el mismo momento en que nos levantamos hasta acostarnos, a pesar de esto, no se profundizó en el tema hasta hace relativamente poco tiempo, cuando se comenzó a indagar sobre el termino en sí y lo que conlleva la creatividad, como se genera y que procesos lleva consigo...

De estas investigaciones y estudios, surgen múltiples interpretaciones, desde distintas aproximaciones al punto de vista sociológico, que presta atención al valor del grupo, de cómo influye el entorno, el medio social en los que se genera la creatividad..., el psicológico, más centrado en determinar los procesos internos, el papel de las emociones, de la inteligencia..., el antropológico que trata de determinar el peso de la cultura y como el entorno sociocultural influye a que los individuos desarrollen un mayor o menor nivel de creatividad, e incluso una aproximación económica y empresarial (en el cual nos centraremos en este trabajo), que estudia el valor añadido que puede la creatividad aportar a la productividad empresarial.

La Real Academia de la Lengua Española la define, como la facultad de crear o capacidad de creación.<sup>2</sup> Pero se podría decir que el termino implica mucho más, por ejemplo, la definición que realizó (Abric, 1984) en su estudio sobre la creatividad de los grupos “Creatividad es el proceso a través del cual un individuo o un grupo elaboran un producto nuevo y original, adaptado a las condiciones y finalidades de la situación”, o la definición que aportan otros autores como Badiou (1999) “remite a suponer que lo admisible ha dejado de valer” (Serrano & Bergua, 2015), determinamos que es un

---

<sup>2</sup> Definición obtenida de la página de la RAE <http://dle.rae.es/?id=BD3eZdM>

concepto mucho más complejo y amplio que la definición que la RAE recoge, es la capacidad de generar nuevas ideas y llegar a nuevas conclusiones, mediante la resolución de problemas de manera original. La creatividad también permite cambiar la perspectiva actual, añadiendo nuevos conceptos y asociaciones, expandiendo las posibilidades existentes al permitirnos observar algo que antes éramos incapaces de percibir.

El significado de creatividad ha ido variando a lo largo de la historia, aparece por primera vez en la Edad Media, etapa en la que se asociaba con lo divino, no será hasta después del renacimiento cuando se comience a relacionar la creatividad con el arte. Es durante los primeros años del postfordismo, cuando la creatividad pasa a formar parte de la vida empresarial y de la economía.

El periodo del postfordismo es el económico que surge tras la crisis del fordismo en los años 70, tras la cual las empresas han de adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos surgidos en estos años y cambiar su modo de actuación<sup>3</sup>. Los especialistas de aquel entonces se encuentran con que necesitaban diferenciarse de sus competidores, que el método de abaratamiento de costes y la producción en masa, para llegar a un mayor número de personas, resultaba ahora insuficiente para resultar del todo competitivos. Es en este momento, cuando elementos como la publicidad entran en escena y se requieren cada vez capacidades más creativas para poder diferenciarse, destacar y conseguir una mejor y más atractiva comunicación con sus clientes, llegando a un público objetivo más amplio (Serrano & Bergua, 2015).

La creatividad, se ha convertido en los últimos años en uno de los más valiosos valores en la economía contemporánea. Se utiliza la creatividad como una estrategia diferenciadora para la empresa, un valor más de mercado.

Autores como Bilton y Cummings (2010), creen que la creatividad y la estrategia son conceptos que van de la mano, pues ambos integran procesos y defienden que la creatividad es potencialmente estratégica y que definitivamente toda estrategia debe de ser creativa. Estos autores tratan de definir la creatividad, para ello establecen tres niveles: primero de contenido en el cual se encuentran los elementos básicos, que se incluyen en la definición de cualquier trabajo creativo, a los contenidos les siguen los resultados, proceso en el cual se realiza una evaluación del impacto, que la creatividad tiene en los trabajos que se realizan, y por último los procesos creativos, que consiste

---

<sup>3</sup>[http://www2.uca.es/escuela/emp\\_je/investigacion/congreso/mbc011.pdf](http://www2.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbc011.pdf)

en una serie de procesos dinámicos e interacciones a través de los cuales surge la creatividad.

Estos procesos creativos, tratan de establecer unos hilos conductores que constituyeran las fases a seguir para la creación de un producto creativo, a pesar de que la realidad apunta a que cada individuo posee una concepción propia, de acuerdo con su propia experiencia de lo que es el desarrollo creativo.

Mihaly Csikszentmihalyi, un sociólogo húngaro cuyos estudios están enfocados principalmente a las personas creativas y entiende la creatividad como un sistema resultante de la interacción del dominio, el ámbito y el individuo. Es decir, no es tan solo una idea, sino que se trata además de un fenómeno tanto social y cultural como psicológico, además la creatividad, atendiendo a las palabras del autor, constituiría una evolución cultural, pues cada nueva aportación supondría un cambio en la misma cultura, integrándose después en esta. Csikszentmihalyi(1996), estableció que las fases para la concreción de un producto creativo eran cinco:

1. Preparación: Etapa en la cual se analizan cuáles son las necesidades o problemas que debemos cubrir. Es una fase esencial, pues es el momento en que se reconoce el problema y se recoge la información pertinente. Según Csikszentmihalyi existen tres fuentes principales a través de las cuales pueden surgir los problemas, estas serían: las experiencias personales, las exigencias del dominio, y las presiones sociales, que generan la sensación que hay algún conflicto o tarea por resolver o realizar
2. Incubación: Considerada la parte más creativa del proceso, debido a su carácter inconsciente, es en el momento en el que surgen las ideas. El autor defiende que este proceso puede realizarse en paralelo al procesamiento de la información de la fase anterior, este hecho tiraría por la borda la teoría clásica de la inspiración divina, aquello que Platón explicaba como un estímulo o lucidez repentina que un ser divino otorga a una criatura, para favorecer a su creatividad, pues demuestra que para que surja una idea ha de haber antes una intencionalidad, hay un trabajo previo, las ideas no llegan por arte de magia, como decía Picasso “ Cuando llegue la inspiración que me pille trabajando”.

En esta fase se producen grandes tensiones emocionales, debido a la incertidumbre de dar con una idea de proyecto correcta. Estas tensiones se van



acrecentando a medida que más tiempo se emplea en esta fase, provocando que muchos proyectos sean abandonados en esta fase.

3. Iluminación: Es en esta fase cuando las ideas que surgen durante la fase de incubación comienzan a encajar, es también conocida por la fase ¡Eureka!, haciendo referencia al famoso grito que realizó Arquímedes al dar con la solución. Las ideas salen de la inconsciencia, pues las ideas encajan tan bien que han de salir a la consciencia. Es una fase de júbilo, por fin el esfuerzo realizado en las dos fases anteriores tiene su recompensa, aunque aún quede la parte más dura del proceso.
4. Evaluación: Podríamos determinarla como la fase de autocrítica del proceso. Es el momento en el que se plantea si la idea seleccionada es valiosa y si merece la pena seguir adelante con ella. Parte del proceso en el que se puede precisar de la ayuda de terceros.
5. Elaboración: Es la puesta en marcha de la idea, a su vez la etapa que más tiempo conlleva, la idea se empieza a pulir y se va modificando y perfeccionando.  
  
Son estas dos últimas etapas las nombradas por el autor como “el 99% de transpiración”; ya que es el periodo en el que se comprueba si la idea tiene sentido y es válida, teniendo en cuenta también el contexto, a las nuevas ideas que puedan surgir paralelas a la tuya, los posibles cambios que hayan surgido en el medio. Según el autor en esta fase de elaboración se debe desarrollar una escucha activa a personas relacionadas del ámbito o consejeros sin dejar de lado las metas y sentimientos propios relacionados con la idea en sí.

Sería un error tomar este proceso como algo lineal, ya que las fases pueden estar intercaladas dependiendo de la idea o el individuo. Es un proceso que se retroalimenta continuamente, por ejemplo, empresas como Nike deben de estar constantemente en las fases uno y dos, determinando las necesidades y escuchando a sus clientes para ofrecerles nuevos modelos y a la vez en las fases cuatro y cinco, desarrollando y elaborando los posibles productos, que se dan a probar a los clientes y si no gustan deben de volver a la primera fase.

## **La Economía Creativa**

En 2010, las Naciones Unidas realizaron un informe llamado “Creative economy: A feasible development option” que se traduciría como “Economía creativa: una opción factible de desarrollo”, a este informe lo precedió en 2013 el informe sobre

la economía creativa de la UNESCO. En ellos se describe a la economía creativa siguiendo la descripción que realizó John Howkins en su libro “La economía creativa: Transformar una idea en beneficios” en 2001, en el cual estudiaba e indagaba sobre la relación existente entre la creatividad y economía, para él ni la creatividad ni la economía son algo nuevo, pero si lo es la naturaleza de su unión y como se combinan para crear valor y bienestar (Naciones Unidas, 2010).

John Howkins describía en una entrevista<sup>4</sup> a la economía creativa como aquella cuyos principales aportes y resultados son las ideas. Cuyo factor más importante es la generación de ideas. En esta misma entrevista el autor también defiende que esta economía se diferencia de la tradicional, en que las economías creativas se basan en procesos de colaboración e intercambio, donde el origen y la producción están más integrados y mezclados que en la economía tradicional, donde prima el esquema origen - consumidor.

Sin embargo, aún no hay una definición determinante de lo que es la economía creativa, sin ir más lejos, la UNCTAD (La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) la define como todos aquellos activos creativos que generen crecimiento económico y desarrollo.

La economía creativa abarca no solo a las industrias culturales y creativas, sino que también se incluyen conceptos tales como ciudades creativas, industrias creativas, ecosistemas creativos, clase creativa, distritos creativos, clúster creativo... Aunando aspectos económicos, culturales y sociales, combinándolos con objetivos tecnológicos, turísticos, o temas de propiedad intelectual.

Ambas definiciones, coinciden en el aspecto de que las industrias creativas son el corazón de la economía creativa.

Es durante los años 1930-1940 cuando el término de industria cultural aparece por primera vez como protesta contra el entretenimiento de masas y la mercantilización del arte. Reaccionaban frente a una visión pesimista entre la cultura y las empresas capitalistas. Sin embargo, el término fue evolucionando con el tiempo y dejando atrás su carácter peyorativo, hasta que en 1980 la UNESCO, definió las industrias culturales como “aquellas formas de producción y consumo cultural que tienen un elemento expresivo o simbólico en su núcleo”.

---

<sup>4</sup>[http://www.wipo.int/sme/es/documents/cr\\_interview\\_howkins.html](http://www.wipo.int/sme/es/documents/cr_interview_howkins.html)

Sin embargo, es en 1990 cuando a través de una serie de reformulaciones políticas, se comienza a aplicar el término industrias creativas, que es un término mucho más amplio que el de industrias culturales, pues se incluyen en él los bienes y servicios que esta industria produce. Será a partir de esta serie de políticas, cuando se comienza a unir creatividad con el desarrollo urbano, surgiendo así las llamadas “ciudades creativas”, término acuñado por Charles Landry y la clase creativa, que Richard Florida expone como base para el desarrollo de estas ciudades.

Esta clase creativa, que según el propio autor, es la clase de trabajadores cuyo trabajo es el de crear nuevas formas útiles de hacer las formas y “cuya función económica es la de crear nuevas ideas, nueva tecnología y/o nuevas formas” (Florida, 2002: 8). El resultado es una amplia agrupación de distintos trabajadores técnicos, directivos y profesionales. Florida establece dos grupos, las profesiones creativas y las super creativas. El núcleo de esta clase creativa según el autor describe estaría compuesta por “nueva clase de científicos, ingenieros, profesores universitarios, poetas, actores, novelistas, animadores, artistas, arquitectos y diseñadores, trabajadores culturales, pensadores científicos, analistas y formadores de opinión, cuya función económica es crear nuevas ideas, nueva tecnología y/o un nuevo contenido creativo” (Florida, 2002: 8). También según Florida será una clase que no solo se dedique a buscar soluciones sino a encontrar los problemas a solucionar<sup>5</sup>.

Florida considera que esta denominada “clase creativa” es fuente de innovación y dinamismo cultural en las actuales sociedades.

Serán estas “clases creativas” las bases de las “ciudades creativas”, determinamos ciudades creativas a aquellas ciudades que establecen la cultura como factor de desarrollo económico de cohesión social y calidad de vida. La Unesco creó en 2004 la red de ciudades creativas, conformada hoy en día por unas 116 ciudades de todo el mundo, la intención de la Red es poner en contacto y generar comunidad entre las ciudades para que puedan compartir entre ellas conocimientos, experiencias, habilidades<sup>6</sup>...

Las ciudades creativas, según explica Florida, están repletas de casos de gentrificación, que son procesos de desplazamiento de las clases medias, medias-alta a los centros de las ciudades, cerca de los centros culturales, convirtiéndose estos movimientos en ejemplos de segregación, clasismo y elitismo (Sequera, 2017).

---

<sup>5</sup>"Along with problem solving, their work may entail problem finding" (Florida, 2002, p. 69).

<sup>6</sup><http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/creative-industries/>

En los informes anteriormente mencionados, se establece a la economía creativa como una “fuerza transformadora” poderosa y que esta posee un inmenso potencial para el desarrollo, aún a la espera de ser desbloqueado. Siendo uno de los sectores con más rápido crecimiento a nivel mundial, no solo a nivel de ingresos, sino también en lo que respecta a creación de empleo y exportaciones(UNESCO, 2013).

Para algunos autores, como Florida (2010) la creatividad, además tiene la virtud de que “Trastoca las pautas del pensamiento y vida existentes”(Serrano & Bergua, 2015; 73).

Este mismo autor, defiende que la creatividad surge en momentos de crisis, lo que él mismo denomina momentos “reset”, es decir, periodos de cambio brusco o de escasez, siendo estos momentos propensos a que surjan desobediencias e inconformidades con el orden establecido, que tienden a romper con las estructuras tradicionales surgiendo la necesidad de cambiar de actitud y de realizar las cosas de una forma distinta.

En España, históricamente, no hemos tenido un marcado carácter emprendedor, según el estudio de Cecilia Serrano Martínez sobre las transformaciones de las profesiones creativas, ya mencionadas anteriormente. Según las entrevistas que esta realizó en España, se les ha otorgado un mayor peso a profesiones “acomodaticias” tales como el funcionariado, profesionales que no toman grandes decisiones a lo largo de su vida laboral, que están subordinados a un superior que es quien tomará las decisiones arriesgadas. Las leyes existentes en el país no ayudan, precisamente al emprendimiento, por ejemplo una de las grandes cargas para este sector es la cuota fija de autónomos que han de pagar al mes que además de ser de las más elevadas de Europa, no está ligada al nivel de facturación, esto supone un importante obstáculo para los emprendedores, a pesar de que hoy existe una “tarifa plana” para las personas que comienzan con su negocio donde comienzan pagando menos y la cifra se va aumentando progresivamente a partir del sexto mes, al año y medio de comenzar con tu negocio ya debes de pagar la cuota fija<sup>7</sup>. Además, los autónomos están mucho más desprotegidos que los trabajadores por cuenta ajena, en temas como la seguridad social o jubilación, lo que hace que resulte menos atractivo lanzarse a ser autónomo en España.

---

<sup>7</sup>Estatuto del trabajo autónomo. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-13409-consolidado.pdf>

Es durante de la crisis económica de 2008, tras verse en el paro y sin posibilidades de empleo, cuando las personas comenzaron a tomar riesgos y a comenzar a emprender, tal y como defiende Florida con su teoría, son estas situaciones en las que los profesionales se ven forzados a desatarse de las formas tradicionales de trabajo, siendo más atrevidos, comienzan a asumir riesgos, buscan nuevas formas de realizar las cosas para conseguir diferenciarse y resaltar del resto de sus competidores.

El atrevimiento es una de las bases de la creatividad, sin asumir riesgos la creatividad no se produce.

Hay quien alega que la economía creativa, no sólo impulsa el crecimiento a través de la creación de valor, sino que también se ha convertido en motor del sistema de innovación de toda la economía.

El atrevimiento es un elemento común, para la creatividad y la innovación, pero, ¿son lo mismo? ¿En que se diferencian estos dos conceptos? Autores como Howkins, desmienten que estos dos términos sean lo mismo, pues defienden que, aunque la creatividad si es motor de innovación, puede existir la creatividad sin innovación, pero no la innovación sin la creatividad. La creatividad es subjetiva, difícil de medir y la innovación por el contrario objetiva y fácilmente cuantificable.

Un compositor al crear una canción pop, está siendo creativo, sin embargo, no innovador. Cuando hablamos de innovación hablamos de un proceso social, tiene mucho más que ver con crear nuevos medios y métodos de hacer cosas en el mercado para poder ofrecerle algo nuevo al consumidor. Como decía West “La innovación incluye tanto la creación de una nueva idea como la implementación, difusión e implementación de esta por parte de una empresa u organización”<sup>8</sup>(Sawyer, 2006). Es introducir un cambio en sistemas relativamente estables.

Innovación social, según Howaldt y Schwarz (2010), es el proceso de creación, implementación y difusión de nuevas prácticas sociales en diferentes áreas de la sociedad.

“...La innovación social es más usada como una metáfora descriptiva en el contexto del fenómeno del cambio social y la modernización de la sociedad”<sup>9</sup>(Howaldt & Schwarz, 2010, pág. 49). Entendemos la innovación social como motor del cambio

---

<sup>8</sup> “Innovation involves both the creation of a new idea, and the implementation, dissemination, and adoption of that idea by an organization”

<sup>9</sup> “As before, rather than being used as a specifically defined specialist term with its own definable area of study, social innovation is used more as a kind of descriptive metaphor in the context of phenomena of social change and the modernization of society”

social. Pues como decía Montagu “No hay sociedad viva que no sea innovadora”(Subirats, y otros, 2015).

La innovación proviene de equipos colaborativos, aunque en alguna ocasión se pueda asociar una idea con una persona, es difícil, imaginar a una sola persona desarrollándola y trabajando en ella, la mayoría de los productos/ servicios innovadores, precisan la colaboración de varios actores para que estos se hagan realidad, estos actores pueden ser otros colaboradores, ecosistemas de innovación....

Autores como Rifkin (2014) van más allá y establece que la innovación social es el proceso de cambio en el modelo económico, que los ecosistemas de innovación, producirán un tipo de emprendedor con una filosofía colaborativa, alejada de la visión individualista que tenemos del emprendedor capitalista, este nuevo tipo de emprendedor creará lo que Rifkin denomina como el “procomún colaborativo”, que permitirá construir complejos procesos de transición, hacia modelos más colaborativos y verdes, sostenidos y ayudados por las nuevas tecnologías, cambiando las formas de producción y consumo conocidas hasta la fecha, que acabarían transformando la propia sociedad a través de un nuevo modelo económico.

No solo Rifkin percibe la innovación social como vehículo de transformación, la comisión europea la concibe como herramienta de empoderamiento para la población que a su vez genere un cambio social.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> (European commission, 2011)

### Capítulo III. Metodología

En este trabajo, analizaremos la teoría a través de un caso práctico, en este caso, seleccionamos un proyecto en fase de gestación, al que con la ayuda de un “ecosistema de innovación”, (que en este caso es La Colaboradora), en la ciudad de Zaragoza, se le va dando forma y viabilidad a una idea inicial.

El objetivo era observar el desarrollo y proceso creativo de una idea en un “ecosistema” de innovación.

Se utiliza un método de observación, una “estrategia fundamental del método científico”(Fernandez-Ballesteros, 2004). Durante el estudio del caso he participado como observadora presencial en las actividades organizadas por la Colaboradora en relación al proyecto que se estudia, en concreto han sido tres reuniones, coincidiendo cada una de ellas con un momento diferente del proceso. Ha sido una observación ajena, pues no tengo participación activa en el proyecto, también activa y abierta, pues en la asistencia a las reuniones todos sabían de mi condición de observadora. Las observaciones fueron recogidas mediante registros narrativos, es decir, se realizaron descripciones a través de notas escritas de lo observado en las reuniones. A continuación, un resumen de las sesiones a las que asistí:

*Tabla 1 Diario de Observación*

#### **Martes 14 febrero. 11:00h. Primera Reunión**

Me reúno por primera vez con Eduardo Y Valentín, me explican su idea de proyecto, y su situación actual en el proceso de formación.  
Ya han finalizado la fase de CO-Master y les faltan dos sesiones de Matriuskas.  
Aunque de normal, se realizan las Matriuskas tras haber finalizado el Co-Diseño a ellos se les adelanta.  
Tienen pensado sacar a la luz su proyecto para junio de este año.

#### **Martes 7 marzo. 17:00h. Matriuskas**

- Nos reunimos en la planta 5 del edificio de la Azucarera.
- Estamos once personas, con seis proyectos diferentes. Nieves, con ayuda de Selene (miembro de la colaboradora) coordina la reunión.
- Se comienza uno por uno a pasar lista de las tareas que tendrían que haber realizado estas semanas pasadas cada equipo (proyecto), y como están en ese momento
- Hay proyectos de diversas áreas: una diseñadora gráfica, una coach especializada en traspaso de empresas familiares, Psicólogas especializadas en conflictos familiares con niños, una autónoma que desea relanzar y modernizar la empresa de juguetes tradicionales que co-dirige con su padre y un hombre que trata de lanzar y dar a conocer su escuela de swing y la creación de un festival de esta música.
  - En cuanto a Eduardo y Valentín, en las semanas anteriores se habían dedicado



a tratar de buscar un equipo, aunque no habían conseguido por el momento demasiado compromiso.

- Se les asignan las tareas de:  
    Buscar personas y cerrar el equipo inicial, para lanzar el proyecto.  
    Buscar Patrocinadores.

La próxima reunión se anunciará a lo largo de la siguiente semana.

#### **Martes 14 marzo. 17:00h. Canvas (CO-Diseño)**

- Asesoría compuesta por seis sesiones, cada una dedicada a realizar el Canvas de forma colaborativa de cada uno de los proyectos. Esta primera va destinada al proyecto de Eduardo y Valentín
- La sesión dura 2h.30. En la tercera planta de la Azucarera. Nueve asistentes, pertenecientes a seis proyectos diferentes.
- Elena Batanero como asesora y Cristina Sánchez como coordinadora.
- Eduardo y Valentín habían realizado un Canvas previo a la sesión, sobre el que trabajar.
- Se van tratando cada uno de los aspectos del Canvas y comentando entre todos los asistentes escuchando opiniones y perspectivas.
- Se recomienda al finalizar la sesión:
  - Trabajar en la gestión interna (distribuir roles, tener claro reparto de tareas y responsabilidades)
  - Reflexionar sobre la tarificación de los servicios a ofrecer
  - Buscar de alianzas claves, se les dan varias durante la sesión (El Salto (AraInfo), Movimientos Sociales, FABZ, AMPAS, Facultad de periodismo...)

#### **Reestructuración y Parón del Proyecto**

Hay un parón en el proyecto, tras esta última sesión, se produce una pequeña desmoralización, ven que el proyecto está aún verde y no se podrá lanzar en la fecha esperada, necesitan repensar las cosas.

Además, Eduardo, no pasa por el mejor momento personal.

A principios de mayo realizan un nuevo plan de acción con el que recomenzar a lanzar el proyecto.

#### **Miércoles 10 mayo. 19:00h. Asesoría**

- La asesoría exprés de una duración de 2 horas, tiene lugar en la tercera planta de la Azucarera. Con Elena y Cristina de nuevo como asesoras.
- Comienzan las asesoras realizando una breve opinión de lo que fue la sesión del Canvas y de cómo ellas vieron el proyecto, se les pregunta a ellos por su percepción y situación actual.
- Se les plantea la opción de comenzar siendo una asesoría de comunicación para partidos políticos, movimientos sociales o instituciones, para poder conseguir una financiación inicial a la vez que se van dando nombre. Además de que esta opción les permitiría ir testeando a los clientes.
- Se debaten las posibilidades. Se establece como prioridad y siguiente paso a seguir el de buscar las necesidades que el proyecto satisface y por la que los usuarios estarían dispuestos a pagar. Y conseguir establecer un plan de acción recogiendo la nueva situación.



- Después de esta sesión se intercambian varios emails en los que Eduardo y Valentín les plantean a las asesoras un nuevo plan acción tras lo hablado en la reunión.

Además de la asistencia a estas reuniones, se realiza un seguimiento activo del proceso que internamente llevaban los propios miembros, paralelamente a la ayuda de este espacio. Durante los 4 meses, desde febrero hasta mayo.

Conjuntamente a la observación y el seguimiento, se han ido realizando pequeñas entrevistas, sobre las impresiones que iban teniendo después de las reuniones además de dos entrevistas individuales a los dos miembros, sobre el proceso creativo y la evolución que ha ido llevando la idea, el proyecto y ellos mismos a lo largo del proceso hasta la fecha<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>Ver Anexo II, entrevistas personales.

## **Capítulo IV. Estudio de Caso: El proceso creativo en el ecosistema La Colaboradora**

El proyecto sobre el que realizamos la observación trata sobre la idea de realizar un medio digital de información “diferente”, que, desde una perspectiva social pretende ofrecer a sus lectores un periodismo de calidad, donde los suscriptores tendrán el poder de gestionar y complementar los temas tratados.

Realizaremos un análisis sobre la colaboradora como “ecosistema de innovación” y, seguidamente un estudio sobre el proceso creativo que ha seguido el proyecto, de acuerdo con la teoría del modelo de proceso creativo enunciada por Csikszentmihalyi (1996).

### **A. La colaboradora como ecosistema.**

Hay iniciativas de innovación social que surgen desde la ciudadanía, que tratan de resolver necesidades colectivas de forma más o menos autónoma, que poderes públicos no logran satisfacer.

En Zaragoza nos encontramos el caso de Zaragoza Activa, una iniciativa que nace en 2008 como respuesta a una necesidad de reestructuración y transformación socioeconómica que tiene la ciudad de Zaragoza. Aunque, no será hasta el 2010, dos años después, cuando el proyecto finalmente se ponga en marcha. Definen a este espacio como el cuarto sector, al tratarse de una confluencia entre lo público, privado y social.

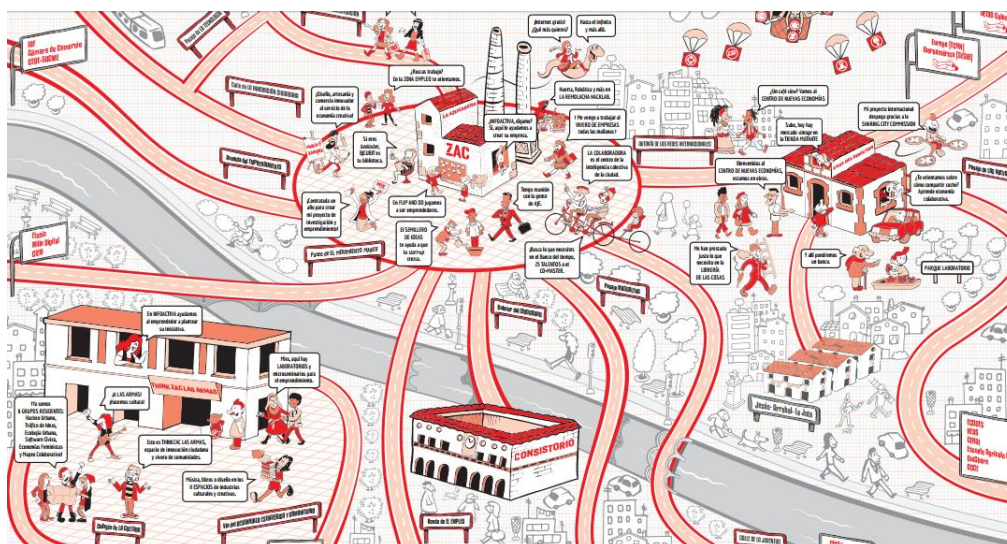
La sede de esta iniciativa se establece en la Azucarera, una antigua fábrica de remolacha, situada en la margen izquierda de la ciudad. La elección del emplazamiento, no es aleatoria, va acorde a la filosofía del proyecto, ya que, transformaron una fábrica abandonada, reutilizando y restaurando lugares transformándolos en espacios de ámbito público y social, en la margen izquierda de la ciudad, lugar idóneo, donde además de llevar vida a los barrios y unificar la ciudad.

En este caso es una entidad pública, la que ofrece un espacio de innovación, Zaragoza Activa, “es un ecosistema público de emprendimiento e innovación social

cuya misión global es mejorar las condiciones sociales y económicas de la ciudad.”<sup>12</sup>, así es como el Ayuntamiento de la ciudad lo describe en su página web.

El objetivo final de esta iniciativa es la de ayudar a emprendedores con el fin de promocionar y dar valor a la creatividad y el talento local. Un espacio donde se pretende aunar creatividad e innovación. Con ecosistemas como estos, se pretende transformar la sociedad, la vida en las ciudades. Un lugar, que genera las herramientas y espacios necesarios, para que sea la ciudadanía la que cree unos nuevos métodos y medios nuevos para ofrecer al mercado, generando innovación social y formando parte de la economía creativa.

Zaragoza activa estaría situado dentro de lo que ellos denominan cuarto sector, que es el sector en el que lo público, lo privado y lo social confluyen.



*Mapa Comic ZAC. Diseño: Dani García Nieto y Miguel Ángel Hernández*

Zaragoza Activa, se compone de varios proyectos estables, tales como:

**El vivero de emprendedores**, que se trata de un programa de acompañamiento a emprendedores.

**El semillero de ideas**, un servicio formativo gratuito para emprendedores durante 4 meses.

**Biblioteca para jóvenes Cubit**, biblioteca que pone énfasis y trata de acercarse al público juvenil.

<sup>12</sup>[https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/detalle\\_Centro?id=5405](https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/detalle_Centro?id=5405)

**Zona Empleo**, área dedicada a la atención personalizada para la búsqueda o mejora de empleo.

**Yuzz**, Se trata de una aceleradora cogestionada con el banco Santander y que ayuda a que todos los años un emprendedor vaya a realizar su proyecto a Silicon Valley.

**Made in Zaragoza**, red de economía creativa, opera a través de un blog colaborativo

**InfoActiva**, se trata de un asesoramiento gratuito para emprendedores.

**La Remonlacha HackLab**, un espacio dedicado a un aprendizaje práctico y colaborativo, orientado a la realización de proyectos y la experimentación. Es un aula del futuro, pensado fundamentalmente para jóvenes con aspiraciones o quieran introducirse en el mundo hacker, de la programación o la robótica.

**Serpiente roja**, espacio de conexión a internet gratuito, que incluye impresoras y escáneres de acceso gratuito a todas las personas.

**ThinkZAC las Armas**, es según como se define en la página web del ayuntamiento, un laboratorio de innovación ciudadana y un vivero de comunidades. El objetivo de este espacio es de generar propuestas alternativas al desarrollo social, económico y urbano de la ciudad.

**La colaboradora**: se trata de un espacio coworking P2P (red entre iguales), el primero del mundo, que se enfoca en el trabajo colaborativo, la gestión de un banco del tiempo...

Estas son algunas de los espacios que Zaragoza activa tiene en marcha, a continuación, estudiaremos y analizaremos el espacio de la colaboradora, más en profundidad.

Zaragoza activa es en definitiva un laboratorio de innovación social, mediante estos espacios y las actividades que desarrolla se pretende potenciar en la ciudad un modelo de economía creativa, colaborativa y participativa, de cercanía, tecnológica e industrial. Transformando el modelo de ciudad.

## **La colaboradora como lugar de gestación**



Este espacio, con sede en el edificio de la azucarera, se empieza a desarrollar en mayo de 2013. Se trata de un espacio de, como ellos lo definen, inteligencia colectiva, donde una comunidad colaborativa trabaja en sus diferentes proyectos, bien sean empresariales, sociales o creativos, con el único requisito, es el de intercambiar y compartir ideas, servicios y conocimiento a través de un banco del tiempo. El objetivo de la realización de este banco del tiempo es, que a través de las cuatro horas que los miembros de la Colaboradora han de aportar, ofreciendo sus servicios de forma voluntaria a la gestión y gobernanza del proyecto o bien asesorando a otros miembros, el de fortalecer mediante la economía colaborativa a sus miembros y entorno.

La Colaboradora se desarrolla a partir de la identificación de una serie de necesidades y problemas en la sociedad que no estaban siendo cubiertos por parte de las entidades públicas. Por ello La Colaboradora en sus orígenes trata de dar respuesta a tres problemas que se concluyeron tras la realización de un análisis sobre las necesidades de las profesiones y que los emprendedores tienen en el siglo XIX:

1. La Abundancia de Talento desperdiciado y falta de proyectos de economías alternativas desde lo público.
2. La falta de identificación y empoderamiento de la ciudadanía ante lo público
3. Falta de un espacio centrado en la colaboración y la conexión de las personas emprendedoras y creativas.

Es un espacio cogestionado, entre los propios miembros que están de alguna forma implicados en la gobernanza del espacio y también por el Ayuntamiento de Zaragoza. Tiene dos órganos de gobierno, que son la Junta Gestora y la Asamblea.

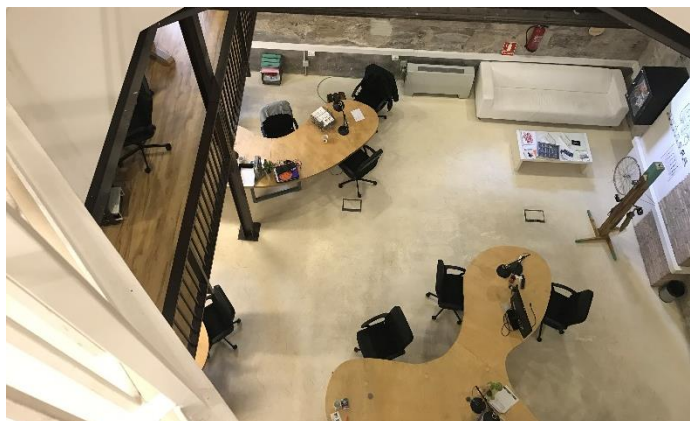
La Junta Gestora, que se reúne mensualmente, está formada por ocho miembros, uno de ellos es un técnico municipal y los demás son miembros activos de la propia

Colaboradora, siendo estos nombrados en la Asamblea. Dichos miembros, además de sus proyectos individuales, participarán en la gestión diaria de la Colaboradora, la cual, se gestionará a través de diferentes actividades en siete áreas, las cuales serían: Formación, comunicación, modelo de negocio, redes, Banco de tiempo, Dinamización y participación. Los responsables de cada una de las actividades, reciben el nombre de conectores, estos son seleccionados por el Ayuntamiento de Zaragoza a través de la Junta Gestora, de acuerdo a las aptitudes requeridas para el área a desarrollar. El tiempo que duran en su puesto de responsabilidad estos conectores es de dos años, cuando habrán de ser relevados por diferentes personas.

La Asamblea, órgano de deliberación y decisión de La Colaboradora<sup>13</sup>, lugar de encuentro de la comunidad de la Colaboradora y espacio donde se debaten los temas relevantes que preocupan a los miembros de la Colaboradora. La forman todos los miembros de la Colaboradora con una reunión trimestral, siendo la asamblea el punto de encuentro de toda la comunidad y donde se trata de proponer soluciones, alternativas que son aportadas a la Junta Gestora.

La distribución del espacio es la siguiente:

En la primera planta nos encontramos el espacio Coworking, comprendido de veinticinco puestos fijos.



2 Foto espacio Coworking (elaboración propia)

En la tercera planta se encuentra el espacio de comunidad de La Colaboradora, donde se tienen lugar los encuentros y colaboraciones de La Comunidad. En este espacio se encuentra una pequeña cocina, las pizarras donde compartir y exponer los servicios que ofreces a los demás colaboradores. También dispone de dieciséis puestos

---

<sup>13</sup><http://blogzac.es/manual-la-colaboradora/>



de trabajo flexibles. Es el espacio donde tienen lugar presentaciones, formaciones y los desayunos, que se realizan todos los jueves con el fin de crear comunidad dentro de la Colaboradora, a esta actividad se le denomina “Desayuno con diamantes”. A este espacio pueden acceder todos los colaboradores.



3 Foto espacio planta 3. (Elaboración propia)

Por último, en la quinta planta los colaboradores disponen de una sala donde mantener reuniones privadas con clientes y proveedores con una capacidad de hasta ocho personas.

La Colaboradora, en función del momento en que se encuentra tu proyecto, ofrece unos servicios u otros; si tu proyecto es aun tan solo una idea, en caso de que ya esté en marcha, pero necesites mejorarlo y tener redes sobre las que sostenerlo, o si simplemente necesita un espacio en el que trabajar.

Por ejemplo, si tu idea está en fase inicial y aún no está en marcha, te ofrecen el servicio “Tengo una Idea”, que consiste en un paquete formativo, el cual conlleva una formación de seis meses, durante los cuáles; dos meses son de formación, en el llamado “Comaster”, a continuación otros dos meses de asesoría en el modelo de negocio, que consiste en sesiones de Canvas colaborativo y una asesoría individualizada sobre el Canvas realizado, y le sigue para finalizar, unas reuniones grupales conocidas como “Matriuskas”.

Además de la formación, tienen disponibles un espacio coworking con espacios flexibles, cocina, sala de reuniones privada, aparte de entrar a formar parte de la comunidad colaborativa y la red de La Colaboradora y la posibilidad de participar en las actividades que esta plantea.

El pago a cambio de estos servicios es a través de la colaboración con la comunidad de la Colaboradora con 4 horas al mes, realizando cualquier tarea, ya sea desde asistir a los desayunos con diamantes, participar en formaciones o cursos o ayudando a otro colaborador que pueda requerir tus servicios. También tienes que, durante todo un año, pertenecer al banco del tiempo.

Las actividades que se realizan en La Colaboradora, son:

**CO-Master:** Se trata de un método de enseñanza para emprendedores, que sigue una filosofía más bien práctica, bajo un formato de ciclo de 45 horas, distribuidas a lo largo de dos meses. Después de la enseñanza de conceptos teóricos básicos, estos conceptos se llevan a la práctica donde se analizan los proyectos de los asistentes y entre todos los participantes se trata de dar forma a las ideas, construyendo un modelo de negocio sostenible, innovador y socialmente responsable.

**CO-Formaciones:** Formaciones impartidas por los propios miembros de la comunidad, sin ningún tipo de contraprestación que cuentan cómo horas del banco del tiempo. Estas formaciones están abiertas al público.



*4 Ilustración extraída del manual de la colaboradora <sup>14</sup>*

**Canvas Colaborativo:** Sesiones en grupo en las cuales, a través de la metodología Canvas y de manera rotativa, se trabaja el modelo de negocio durante dos horas sobre uno de los proyectos de las personas del grupo, que se trata que sean personas con

<sup>14</sup><http://blogzac.es/manual-la-colaboradora/>



perfiles y proyectos de distintos sectores: TIC, creativos, sociales... Enriqueciendo de esta manera la creatividad de la sesión debido a la variedad de puntos de vista.



5 Sesión Canvas Eduardo y Valentín

Estas sesiones son dinamizadas por un asesor y un colaborador de más de un año de estancia en la colaboradora. Después de que todos los grupos hayan pasado por su exposición del Canvas, se pasa a realizar una asesoría individualizada para conocer los progresos y solucionar las dudas que hayan podido surgir.

**Matriuskas:** Durante estas sesiones también en grupo, que están dirigidas por un asesor y por un miembro de la colaboradora, se controla el proceso de ejecución del proyecto, controlando la puesta en marcha de estos y asignando tareas cada dos semanas, que es cuando se producen estas reuniones. Los miembros del grupo opinan e intercambian ideas y consejos.

## B. Proceso creativo de un proyecto de Medio digital.

Para comenzar y contextualizar, realizaremos una pequeña introducción de las personas que integran el proyecto:

Eduardo es periodista freelance y cuenta con una larga experiencia en el sector, actualmente trabaja en medios como Público, Eldiario.es, colabora con el Salto (Arainfo), ha trabajado también en medios de Lérida y Zaragoza como El Periódico de Aragón. Hace poco, recibió el premio de la asociación de Periodistas de Aragón por, según el jurado de dicho premio “el periodista encarna a la perfección la evolución del periodismo desde el papel a los medios digitales, en una interesante y muy meritoria reinención personal y profesional”. (ELdiarioAragón, 2017).

Valentín, por otro lado, es educador social, especializado en gestión de comunicación online y contenidos en redes sociales. Actualmente trabaja para la fundación Federico Ozanam, aunque su labor como dinamizador comunitario acaba en agosto de 2017. Ha trabajado con la colabora en anteriores ocasiones y es quien conocía los procedimientos para entrar. Aunque sea al final Eduardo quien los apunte en el proceso.

Ambos se conocían de haber coincidido en proyectos de ámbito social como en las Jornadas de trabajo de Zaragoza ciudad anti rumores, espacio donde se conocen y comienzan a intercambiar inquietudes y a hablar sobre comunicación online.

Entre ellos se comunican principalmente a través del teléfono, llamadas telefónicas y WhatsApp, y el correo electrónico para remitirse documentos o papeleo. Las reuniones y contactos que realizan con posibles colaboradores de su medio, son a través de contactos de Eduardo, principalmente. Con ellos se contacta por medio de teléfono, se crea un chat grupal en WhatsApp y se realizan quedadas en bares de ambiente relajado.

## 1. Preparación

Como ya se mencionó en la teoría, durante esta fase se analizan los problemas o necesidades que queremos o se deben cubrir.

Eduardo y Valentín se encontraban con una prensa en crisis, que además no les ofrecía la perspectiva social que ellos buscaban al leer una noticia.

Tal y como Florida defendía, las innovaciones y actividades creativas surgen en tiempo de crisis, en este caso, el proyecto surge tras la crisis que la prensa tradicional atraviesa.

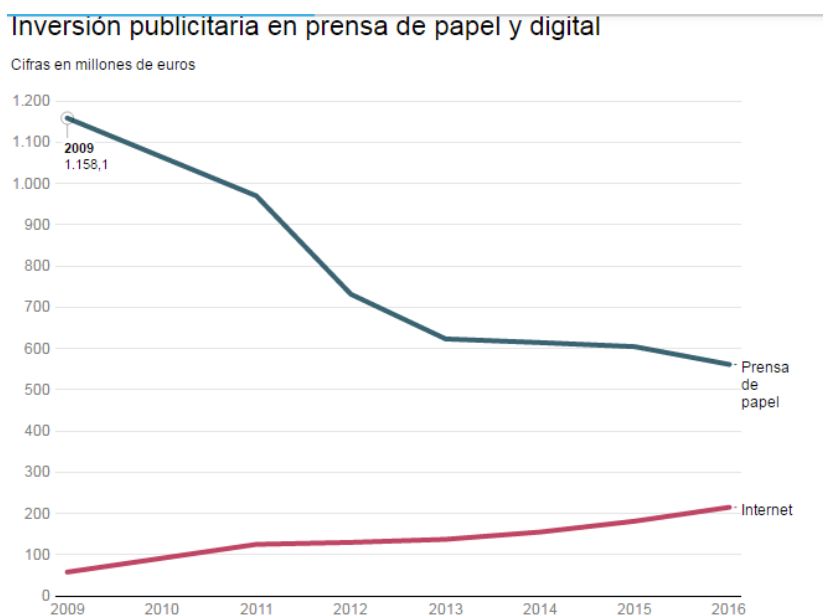
### Crisis de la Prensa tradicional

Internet supuso en muchos sectores una gran disrupción, provocando que las industrias cambiaran y se tuvieran que adaptar a esa nueva herramienta que modificaba las, hasta el momento, reglas del juego.

Internet no solo modificó la industria sino también la forma de consumo de la sociedad, esta tecnología permite buscar lo que quieres, acceder únicamente a los temas que les interesa.

Hay pocos sectores, señala Paul DiMaggio en su artículo “La influencia de internet en la producción y el consumo de cultura”, que hayan sufrido un mayor declive

que el sector de la prensa escrita. Los periódicos perdieron la capacidad de atracción de lectores, y con ellos la pérdida de anunciantes.



*Óndice de Inversión Publicitaria 2016 de Media Hotline y Arce Media<sup>15</sup>*

Son portales tales como Google news, o redes sociales donde los usuarios eligen informarse, estas plataformas, así como una de los medios de noticias online más importantes del mundo, Huffington Post, se nutren de trabajos de terceras personas, no de contenido propio.

Esta situación podía desencadenar una paradoja, que, en pleno siglo de la información al alcance de todos, disminuyera la cantidad y calidad de la información recibida.

Internet no solo modificó la industria sino también la forma de consumo de la sociedad, esta tecnología permite a los usuarios acceder únicamente a los contenidos de interés.

En el caso concreto de España, la prensa tradicional sufrió en 2008 una gran caída, siendo de los países en los que la prensa tuvo una mayor caída a raíz de la crisis económica a nivel mundial. Se produjeron pérdidas de un 20´4%<sup>16</sup>.

Estas pérdidas, debidas a la rigidez y falta de innovación del sector, que no supo ver la capacidad ni el riesgo que internet suponía para su modelo de negocio, produjeron

<sup>15</sup> [http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2017-02-19/evolucion-sector-prensa-espana-papel-digital-publicidad-marcas-anunciantes\\_1333127/](http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2017-02-19/evolucion-sector-prensa-espana-papel-digital-publicidad-marcas-anunciantes_1333127/)

<sup>16</sup> <https://enriquebullido.com/la-situacion-de-la-prensa-en-espana-en-diez-graficos/>

múltiples despidos de periodistas con lo que se aumentó el paro en el sector notablemente.

Muchos de estos periodistas recientemente en paro, reinventaron el sector en cierta manera, algunos de ellos se agruparon creando medios online.

Además de esta crisis, el sector en España, también sufre una crisis de credibilidad, al igual que la que han sufrido las instituciones públicas.

Los periódicos sufrían un problema de independencia económica, las empresas periodísticas, antes de la crisis, se endeudaron y al caer sus ingresos durante esta, y de esta manera los bancos se convirtieron en accionistas, pues transformaron la deuda en acciones. “En España el principal editor de periódicos es la banca” Defendía Ignacio Escolar, director de elDiario.es durante una entrevista<sup>17</sup>.

Un buen ejemplo es el de Prisa, Grupo de medios españoles y uno de los más poderosos. Durante los años de antes de la crisis, el grupo creó todo un imperio, pero tras la entrada de la crisis, los salarios que sus directivos se habían establecido y demás despilfarros, hizo inviable su modelo de negocio y pinchó, viéndose obligado a realizar expedientes de regulación de empleo en todas sus unidades de negocio, por ejemplo, el diario El País, despidió a 129 profesionales. Y el grupo pasó a estar controlado por tres grandes bancos que se hicieron con el control accionarial, que son el Banco Santander, CaixaBank y HSBC<sup>18</sup>.

Estos hechos hicieron que la población fuera generando una cada vez más, desconfianza en la prensa.

## 2. Incubación

Esta es la fase del proceso en que se producen las ideas, tal y como nos comentan Eduardo y Valentín en las entrevistas realizadas<sup>19</sup>, la idea surge en la primavera de 2016, tras una serie de conversaciones de carácter informal que los dos mantienen. Durante estas conversaciones comparten perspectivas e inquietudes y van surgiendo poco a poco ideas de cómo explorar nuevos formatos comunicativos que a la vez de aportar una perspectiva social a la prensa actual ayudara a restablecer la

---

<sup>17</sup>[http://www.eldiario.es/clm/Ignacio-Escolar-prensa-credibilidad-instituciones\\_0\\_558894329.html](http://www.eldiario.es/clm/Ignacio-Escolar-prensa-credibilidad-instituciones_0_558894329.html)

<sup>18</sup>[http://www.eldiario.es/zonacritica/Papel-prensa-fracaso-periodicos-Espana\\_6\\_130946927.html](http://www.eldiario.es/zonacritica/Papel-prensa-fracaso-periodicos-Espana_6_130946927.html)

<sup>19</sup> Ver anexo II

confianza perdida en la prensa, mediante un periodismo cercano y participativo. Esta fase concurre a la vez que la fase de preparación.

### 3. Intuición

Al final dan con su idea de proyecto, un medio de publicación semanal y carácter “Glocal”, es decir, aunque el proyecto tiene la ambición de actuar a nivel nacional, las noticias serán principalmente noticias cercanas, que le interesen a las personas de a pie, siguiendo siempre una perspectiva social y que otorgara al suscriptor la posibilidad de participar activamente en el medio, desde comentar hasta sugerir temas. “Primer medio en España que da el poder al lector” (Bayona, E.) <sup>20</sup>.

La idea está inspirada en medios colaborativos ya existentes como el caso de “The correspondent” en Holanda, un medio que vio la luz en septiembre de 2013, se creó a través de un crowdfunding en el que consiguió recaudar más de un millón de euros. Es un medio que rechaza el estilo de noticias de diario basado en noticias 24 horas, en vez de ese modelo de prensa, apuesta por dar una profundidad y cobertura cronológica a las noticias, sobre una base de actualidad. Además, no tiene anuncios, garantizando así la libertad y total de sus artículos y noticias. Se consideran un medio abiertamente subjetivo, rechazando la idea de la objetividad. Tal y como explican en su página web “Como organización, no están suscritos una ideología política; como individuos, miramos el mundo desde un marco moral. Así que mientras The Correspondent no tiene una opinión, si la tiene cada colaborador”<sup>21</sup>. Hoy en día cuenta con más de 56.000 suscriptores, que pagan sesenta euros al año. Y han servido de inspiración a otros medios colaborativos como es el caso del Krautreporter en Alemania.

Estas tres fases, tienen lugar en un corto periodo de tiempo, la fase de incubación que es cuando ambos se ponen en contacto y comienzan a vislumbrar el proyecto, en primavera de 2016, hasta que entran a formar parte de la colaboradora en noviembre de ese mismo año, cuando entrarían en los procesos de evaluación y elaboración.

---

<sup>20</sup> Frase expresada por Eduardo durante la sesión de Co-Diseño al tratar de definir su idea de proyecto.

<sup>21</sup> “As an organization, we have no common political ideology; as individuals, we do look at the world through a moral framework. So, while De Correspondent does not have an opinion, each correspondent certainly does.”

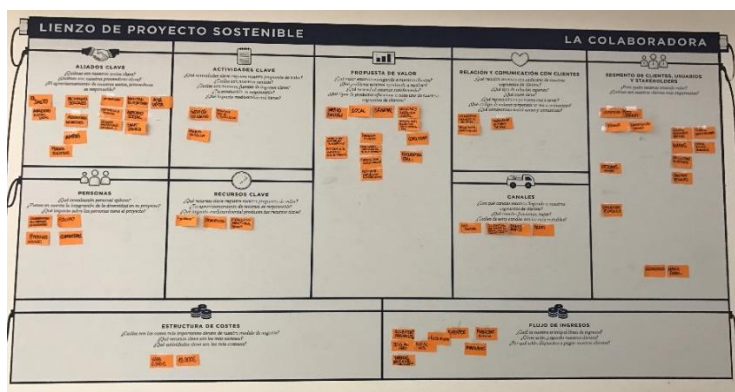
#### 4. Evaluación

Las siguientes fases del proceso son más difusas y difíciles de diferenciar, pues en este caso, van continuamente de la mano, tal y como se expone en la teoría, las fases no tienen porque seguir un orden lineal y estas se pueden encontrar intercaladas.

Es durante la fase de evaluación cuando los ecosistemas de innovación son más útiles, pues ofrecen un asesoramiento y una perspectiva diferente, experta y externa que pueden ayudar a ser autocríticos con la idea propia, ayudar a modificarla, aportar sugerencias y apoyo logístico, así como ser fuerte de sustento emocional, pues son fases en las que se está más perdido y confuso.

Este ecosistema, sería la colaboradora. Eduardo y Valentín hacen un balance positivo de La Colaboradora, como espacio de escucha y reflexión que les aporta una visión externa, desde varios puntos de vista, ya sea de los asesores, o los colaboradores con proyectos en el mismo nivel que ellos, pero provenientes de distintos sectores que les proporcionan un interesante feed-back. Eduardo, además obtuvo un lugar dentro del espacio de Coworking, lo que supuso que se involucrada en la vida comunitaria de La Colaboradora de lleno, participando en las actividades, y dando las cuatro horas requeridas como pago.

El gran momento de autocrítica y replanteamiento del proyecto se produce tras la sesión de Co-Diseño en la que se expuso el Canvas de su idea.



7 CANVAS finalizado sesión Co-Diseño

Tras esta sesión, que tiene lugar el 14 de marzo, se produce un parón en el proceso. Las apreciaciones realizadas por las asesoras y por los demás presentes en la

reunión, les hace ver, que aún hay aspectos de en su proyecto como la gestión del equipo, incluso en el propio modelo de negocio que precisan ser repensados. Esto, añadiendo, el trabajo que cada uno desarrolla paralelo al proyecto, hace que el proyecto sufra un parón durante más de un mes.

## 5. Elaboración

A lo largo del proceso de formación y acompañamiento que han llevado a cabo a través de la colaboradora, su idea se va transformando, variando y madurando gracias a lo que ellos describen <sup>22</sup> como un proceso de aprendizaje, que les está permitiendo testear su idea antes de lanzarla al mercado. Es en la fase de elaboración cuando más trabajo se debe realizar. El proyecto se encontraría actualmente aún entre estas dos fases. Hoy en día, han pasado por todo el proceso de asesoría y apoyo que ofrece La Colaboradora, todo este proceso, les ha servido para darse cuenta de las necesidades y faltas que su idea de proyecto tenía, gracias a todos los consejos recibidos han podido replantear y fortalecer su idea, y la fecha de salida del proyecto, que era inicialmente para junio de 2017, pasa a enero 2018.

Aún deben de replantearse el modelo de negocio, y pensar en la financiación de este, así como encontrar tiempo para reunirse y establecer, con todas las aportaciones recibidas, los siguientes pasos a seguir. Estos siguientes pasos requerirán de una continua autocrítica y revisión a medida que vayan adelantando y avanzando con su idea.

<b>Fase Preparación</b>	Antes Colaboradora	Se detecta una falta de credibilidad y noticias de carácter social en la prensa	Simultáneas
<b>Fase Incubación</b>	Antes Colaboradora	Ideas van surgiendo tras conversaciones informales entre ellos	
<b>Fase Intuición</b>	Antes Colaboradora (abril - noviembre 2016)	Dan con la idea del medio digital colaborativo	
<b>Fase</b>	Colaboradora	Entrada de la Colaboradora	Simultaneas

<sup>22</sup> Ver anexo II



<b>Evaluación</b>	(Actualidad)	como opinión externa. Autocrítica del proyecto.	
<b>Fase Elaboración</b>	Colaboradora (Actualidad)	Colaboradora como consejera. Transformación y maduración de la idea.	

El proyecto supone una innovación, no hay ningún medio en España de las mismas características que este medio que proponen, y supondría una transformación del sector. Además, es interesante por el momento en el que surge, al igual que otros medios independientes y diferentes que se han originado en los últimos años, estas innovaciones en tiempo de crisis, tal y como Richard Florida defendía, diciendo que las innovaciones y actividades creativas surgen en tiempo de crisis, en este caso, tras la crisis de la prensa tradicional.



## Capítulo V. Conclusiones

Es interesante analizar la evolución de una idea de proyecto, los cambios que surgen, los altibajos, la motivación... Como se fomenta la creatividad, y se activan proyectos innovadores.

En La Colaboradora, podemos observar cómo se fomenta la creatividad en cada una de las reuniones que se realizan, así como en la distribución propia del espacio. En este caso, la creatividad es producida por el colectivo, a través de la variedad de opiniones y puntos de vista, facilitando la autocrítica y evaluación de las ideas de proyecto. Observamos puesque la creatividad en este contexto, no es tan solo un proceso individual, sino tal y como menciona Serrano (2015) un bien colectivo y relacional. De este modo, podemos afirmar que las redes e intercambios producidos en comunidades, este caso concreto la comunidad de La Colaboradora, favorecen la aparición de la creatividad.

Y tal y como hemos mencionado en el marco teórico, es la creatividad la principal impulsora de la innovación. En este espacio se dan las herramientas necesarias para que los propios ciudadanos, sean los creadores. Fomentando la creación de empresas y puestos de trabajo locales.

El énfasis que esta iniciativa pone en la importancia de la creatividad y en la innovación, resalta la relevancia de estos dos factores en la transformación de las ciudades del futuro.

Estos “Ecosistemas” de innovación, como La Colaboradora, crean emprendedores no competitivos, que fomentan y valoran la colaboración como fuente de valor y tienen valores tales como el cooperativismo, la empatía...Es decir, con conductas sociales positivas. Son este tipo de perfiles los que Rifkin (2014) definía como “procomún colaborativo”, los elementos fundamentales que transformarían las prácticas de producción y consumo conocidos hasta la fecha y que permitirían transformar la sociedad a través de un nuevo modelo económico, que sería incluso capaz de competir con el capitalismo(Subirats, y otros, 2015).

Esta economía de las ideas, que potencian espacios como La Colaboradora, a través de procesos de intercambio y colaboración, encajarían con la definición que John Howkins daba de la economía creativa.

Espacios donde la clase creativa a la que tanto Eduardo como Valentín pertenecerían, debido a que mediante su trabajo tratan de crear nuevas formas, además de romper con la manera tradicional de trabajar y ver las cosas. Pues, están tratando de

crear un nuevo medio, con unos claros principios colaborativos y un importante enfoque social. Un concepto de negocio alejado del tradicional diario al que todos estamos acostumbrados, con noticias sensacionalistas y de 24 horas.

Es también conveniente atender al momento en que se produce esta idea, esta futura innovación, la prensa tradicional pasa por un momento de crisis, debido a su falta de adaptabilidad y su rigidez ante las nuevas tecnologías y el control ideológico que soportan. Ante esta crisis tanto económica como de credibilidad que sufre la prensa, es cuando surge la necesidad de crear nuevas alternativas, los cambios “reset” que mencionaba Richard Florida y que eran productores de creatividad.

Determinamos pues que el contexto en el que se producen estas innovaciones y son determinantes. Además, nos encontramos que la idea de proyecto se encuentra dentro de un “ecosistema” de innovación. La Colaboradora, tiene como función potenciar las ideas y establecer herramientas y redes para poder desarrollarlas, muy importante en las fases de evaluación y elaboración del proceso creativo. Dentro de un contexto el cual denominaríamos economía creativa, que haría la labor de motor de cambio y transformación a través de la innovación social.

## Bibliografía

- Abric, J.-C. (1984). La creatividad de los grupos. En S. Moscovici, *Psicología Social, I*. (págs. 237-260 ). Barcelona : Paidós.
- Bilton, C., & Cummings, S. (2010). *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*. Wiley.
- Catalán Torres, M., & García Bustamante, M. (s.f.). *Mihaly Csikszentmihalyi, Creatividad Como Devenir Fluido Multidimensional*. Obtenido de scribd: <https://es.scribd.com/doc/114897394/Mihaly-Csikszentmihalyi-Creatividad-Como-Devenir-Fluido-Multidimensional>
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and invention* .New York: Harper/Collins.
- ELdiarioAragón. (27 de Abril de 2017). Eduardo Bayona, premio de la Asociación de Periodistas de Aragón por sus trabajos publicados en 2016. *Eldiario.es*.
- European Commission. (2011). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*.
- Fernandez-Ballesteros, R. (2004). *Evaluación psicológica. Conceptos, métodos y estudio de casos*. Madrid: Pirámide.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And how It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books.
- Florida, R. (2010). *La Clase Creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. Dortmund.
- Howaldt, J., Kopp, R., & Schwarz, M. (2013). Social innovations as drivers of social change: Tarde's disregarded contribution to social innovation theory building. Dortmund.
- Naciones Unidas. (2010). *Creative economy: A feasible development option*.
- Pascale, P. (2005). *¿Dónde está la creatividad? Una aproximación al modelo de sistemas de Mihaly Csikszentmihalyi*. Universidad de Salamanca.
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining creativity : The science of human innovation*. New York: Oxford University Press.
- Sequera, J. (2017). “Ante una nueva civilidad urbana. Capitalismo cognitivo, habitus y gentrificación”. *Revista Internacional de Sociología*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.3989/ris.2017.75.1.15.31>

- Serrano Martinez, C. (Junio de 2015). La transformación de los profesionales. *Creatividad y sociedad*(23), 206-227.
- Serrano Martinez, C., & Bergua Amores, J. A. (2015). Los procesos creativos. El caso de un centro de diseño web. *Gráfica*, 3(5), 13-27.
- Subirats, J., Zubero, I., Navarro, C. J., Magrinyà, F., de Balanzó, R., Camacho, J., . . . Gadea, M. E. (2015). *Innovación social*. Barcelona: Icara.
- UNESCO. (2013). *Creative Economy Report 2013 Special Edition. Widening Local Development Pathways*.

### **Consultas Web:**

<https://ined21.com/una-tarde-con-mihaly-csikszentmihalyi/>

<https://www.zaragoza.es/contenidos/sectores/activa/zgz-activa15.pdf>

<https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/semillero.htm>

[http://www.academia.edu/6844801/Escolano S. y Salvador J. A. 2013 Conocimiento y ciudades la experiencia de Milla Digital de Zaragoza Espa%C3%B1a](http://www.academia.edu/6844801/Escolano_S._y_Salvador_J._A._2013_Conocimiento_y_ciudades_la_experiencia_de_Milla_Digital_de_Zaragoza_Espa%C3%B1a)

[https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/detalle\\_Centro?id=5405](https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/detalle_Centro?id=5405)

<http://blogzac.es/manual-la-colaboradora/>

<http://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/default.htm>

<https://thecorrespondent.com/>